



## **Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* (HRSC) (Studi kasus di PT. "X" , Margomulyo - Surabaya)**

**Rusindiyanto**

**Lidwina Setyarini**

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur  
Jl. Raya Rungkut Madya Gunung Anyar 60294

### **ABSTRAK**

*Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan konsep pengukuran strategi SDM yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. HRSC membandingkan kualitas SDM dengan berbagai indikator kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran kinerja SDM (karyawan) di PT. Asian Profile Indosteel dilakukan secara subyektif berdasarkan pokok-pokok penilaian yang ditentukan perusahaan dan tujuan pengukuran kinerja hanya difokuskan pada penentuan gaji karyawan untuk tiap tahunnya. Pengukuran kinerja karyawan tidak terlibat langsung dalam strategi perusahaan.

Tujuan penelitian adalah mengukur kinerja SDM dan memberikan usulan perbaikan terhadap *Key Performance Indicator* yang tidak mencapai target perusahaan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Hasil penelitian kinerja SDM pada tahun 2005 – 2006 sebesar 3.403 yang dikategorikan baik. Sedangkan kinerja perspektif keuangan adalah 2.948 (kurang), kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 3.209 (sangat kurang), kinerja perspektif pelanggan adalah 3.399 (sedang), dan kinerja perspektif proses bisnis internal adalah 5.005 (sangat baik). KPI yang tidak mencapai target untuk perspektif keuangan adalah KPI *Training Cost* dan KPI *Employee Procurement Cost*. Untuk perspektif pelanggan, KPI *Employee Satisfaction Index*, KPI prosentase *Employee Turn Over*, dan KPI prosentase jumlah sanksi. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, KPI jumlah pelatihan dan KPI jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan komputer dan menguasai sistem informasi perusahaan.

**Kata Kunci** : *Human Resources Scorecard*, Strategi, Perspektif, *Key Performance Indicator*

### **1. PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan bisnis, yang terdiri dari perubahan eksternal (berbagai faktor di luar organisasi yang mempengaruhi peran sumber daya manusia) dan perubahan internal (berbagai faktor dalam organisasi yang mempengaruhi peran sumber daya manusia) yang cepat mengakibatkan perusahaan selalu berusaha agar tetap eksis menghadapi kompetisi pasar global. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya untuk menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada. Salah satu bidang fungsi fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah manajemen sumber daya manusia, karena di dalam perkembangan organisasi pada era sekarang ini, suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital*. Oleh sebab itu, perlu adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia.

Salah satu konsep pengukuran strategi sumber daya manusia adalah *Human Resources Scorecard* (HRSC). HRSC merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber

daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya.

Dalam rangka membuat organisasi yang memiliki daya kompetitif yang lebih berkelanjutan (*sustainable*), PT. X sebagai perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, yang memproduksi besi beton polos, besi beton ulir, dan besi beton nako dengan sistem produksi *make to order*, ingin memperbaiki manajemen sumber daya manusianya melalui pengukuran kinerjanya. Selama ini, pengukuran kinerja karyawan (untuk operator dan staff) dilakukan secara subyektif oleh tiap kepala bagian (kecuali untuk penilaian kinerja kepala bagian dilakukan oleh direktur) berdasarkan pokok-pokok penilaian yang ditentukan perusahaan. Tujuan pengukuran kinerja hanya difokuskan pada penentuan gaji karyawan untuk tiap tahunnya. Penentuan besarnya gaji yang diterima karyawan tergantung pada besarnya skor kinerja tiap karyawan. Misalnya, nilai skor kinerja karyawan  $X = B$ . Maka perhitungan gaji yang akan diterima pada akhir tahun adalah sebesar :  $4\% \times \text{gaji lama} + \text{selisih UMR baru dan UMR lama} + \text{gaji lama}$ . Pengukuran kinerja karyawan tidak terlibat langsung dalam strategi perusahaan.

Dari permasalahan di atas, maka *Human Resources Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja sumber daya manusia yang tepat karena metode ini merupakan pengukuran kontribusi sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan yang menghubungkan strategi dengan manusia dan kinerja. HRSC membandingkan kualitas sumber daya manusia dengan berbagai indikator kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Dari penerapan metode HRSC tersebut, diharapkan dapat dihasilkan suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mengetahui pencapaian nilai indikator pencapaian kinerja sumber daya manusia (*Key Performance Indicator/ KPI*) terhadap target perusahaan, sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap KPI yang tidak mencapai target, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Selain itu, HRSC dapat digunakan sebagai alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan-keputusan sumber daya manusia itu mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi bisnis.

## 2. METODE PENELITIAN

### a. Tempat dan Waktu Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari PT. X yang terletak di kawasan Margomulyo, Surabaya. Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2006 sampai data yang diperlukan mencukupi.

### b. Identifikasi Variabel

- Variabel Bebas (*Independent Variable*), adalah empat perspektif dalam HRSC, yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)  
Dari perspektif ini diidentifikasi besarnya keuangan yang digunakan atau dioperasikan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.
2. Perspektif Pelanggan/ Karyawan (*Customer Perspective*)  
Dari perspektif ini diidentifikasi tingkat kepuasan pelanggan. Yang dimaksud pelanggan dalam perspektif ini adalah karyawan perusahaan yang berhubungan dengan kemudahan dalam memperoleh fasilitas dari pihak perusahaan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)  
Dari perspektif ini diidentifikasi kelangsungan dan kecepatan pelayanan yang diberikan perusahaan dalam memproses segala hal yang berhubungan dengan perusahaan kepada pegawainya, misalnya berhubungan dengan birokrasi perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Dari perspektif ini diidentifikasi usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan melakukan pelatihan (*training*) untuk peningkatan prestasi kerja.

- Variabel Terikat (*Dependent Variable*) adalah kinerja SDM perusahaan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi : *To Extend the Business by Establishing Second Industry and Makes More Business Relations*

Misi : *To Make A Good Quality of Product*

Strategi :

- Meningkatkan produktivitas perusahaan dan mengurangi total biaya yang dikeluarkan perusahaan.
- Menghasilkan produk yang dapat memberikan *value* bagi konsumen, dengan pelayanan yang baik, harga yang bersaing, pengiriman tepat waktu, dan memenuhi standar yang ditetapkan.
- Pencapaian *cost-effectiveness* proses dengan pembangunan sumber daya manusia perusahaan melalui evaluasi terhadap kinerja karyawannya.
- Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawan.
- Meningkatkan kapabilitas dan komitmen karyawan.

#### 2. Identifikasi Sasaran Strategi (*Strategic Objectives*) dan Indikator Keberhasilan Kinerja (*Key Performance Indicator*)

**Tabel 1 Strategic Objectives dan Key Performance Indicator**

| <i>Perspective</i> | <i>Strategic Objectives</i>   | <i>Key Performance Indicator</i>  |
|--------------------|---|---|
| <i>Financial</i>   | 1. Pembangunan sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai <i>cost-effectiveness</i> proses melalui peningkatan efisiensi di bidang sumber daya manusia | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah meningkatkan efisiensi di bidang SDM dengan cara meminimasi pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan kinerja karyawan.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah prosentase <i>training cost</i> (TC) dan prosentase biaya pengadaan/ perekrutan karyawan (<i>Employee Procurement Cost/ EPC</i>)</li> </ul> |
|                    | 2. Meningkatkan produktivitas perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawannya  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah meningkatkan produktivitas karyawan yang seimbang dengan pengurangan biaya pengelolaan aktivitas</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah prosentase biaya pengelolaan produktivitas karyawan (<i>Employee Productivity Cost/ EPDC</i>)</li> </ul>  |
| <i>Customer</i>    | 1. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan karyawan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah mengidentifikasi elemen-elemen apa saja yang berhubungan dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah tingkat kepuasan karyawan (<i>Employee Satisfaction Index/ ESI</i>).</li> </ul>  |
|                    | 2. Meningkatkan rasa kebersamaan dan loyalitas karyawan selama bekerja di perusahaan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah penurunan jumlah karyawan yang keluar atau pindah ke perusahaan lain.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah prosentase <i>Employee Turn Over/ ETO</i>.</li> </ul>  |

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| <i>Customer</i>                  | 3. Meningkatkan tanggung jawab karyawan selama bekerja di perusahaan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah prosentase jumlah karyawan yang absen (<i>absentism</i>) dan prosentase jumlah karyawan yang terkena sanksi (SI)</li> </ul>  |
| <i>Internal Business Process</i> | 1. Meningkatkan kualitas komunikasi dan hubungan yang harmonis dan aktif antara karyawan ( <i>staff</i> dan <i>non-staff</i> ) dengan atasan ( <i>interpersonal relationship</i> ) untuk meningkatkan pengawasan setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui hubungan yang baik antara direksi dengan karyawan (<i>staff</i> perusahaan).</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah jumlah waktu pertemuan dan koordinasi antara direksi dengan <i>staff</i> perusahaan (PDK).</li> </ul>                  |
| <i>Internal Business Process</i> | 2. Meningkatkan kecepatan pelayanan yang diberikan perusahaan dengan mempercepat proses pemberian tunjangan dan bonus kepada karyawannya  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah mempercepat waktu pelayanan dari perusahaan kepada karyawan.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah jumlah waktu proses pengeluaran tunjangan (TUNJ) dan jumlah waktu proses pengeluaran bonus (BONUS).</li> </ul>  |
| <i>Learning and Growth</i>       | 1. Meningkatkan skill dan kemampuan yang dimiliki karyawan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah peningkatan kinerja karyawan agar dapat bersaing secara kompetitif baik di lingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah prosentase jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan komputer dan menguasai sistem informasi perusahaan (KDSI).</li> </ul> |
|                                  | 2. Memperbaiki kinerja karyawan melalui pelatihan ( <i>training</i> ) yang diberikan perusahaan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan dan skill yang dimiliki karyawan.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah jumlah pelatihan (<i>training</i>) yang diberikan perusahaan kepada karyawan (TRNG).</li> </ul>   |
|                                  | 3. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leading Indicators (Performance Driver Measures)</i> adalah peningkatan motivasi kepada karyawan agar karyawan berusaha untuk lebih meningkatkan kinerjanya.</li> <li>- <i>Lagging Indicators (Outcomes Measure)</i> adalah jumlah karyawan yang mendapatkan <i>reward</i> (RWD) dan jumlah karyawan yang mendapatkan kenaikan jabatan (JBTN)</li> </ul>                          |

3. Penetapan Pengukuran Tiap KPI untuk Target, Penilaian, dan Skor

a. Perspektif Keuangan

Tabel 2 Perspektif Keuangan

| Perspektif | Key Performance Indicator                    | Target | Penilaian       | Skor |
|------------|--|--------|-----------------|------|
| Keuangan   | Prosentase <i>Training Cost</i>              | 25%    | TC < 25%        | 5    |
|            |  |        | 25% ≤ TC < 35%  | 4    |
|            |  |        | 35% ≤ TC < 45%  | 3    |
|            |  |        | 45% ≤ TC < 55%  | 2    |
|            |  |        | TC ≥ 55%        | 1    |
|            | Prosentase <i>Employee Procurment Cost</i>   | 10%    | EPC < 20%       | 5    |
|            |  |        | 20% ≤ EPC < 30% | 4    |
|            |  |        | 30% ≤ EPC < 40% | 3    |
|            |  |        | 40% ≤ EPC < 50% | 2    |
|            |  |        | EPC ≥ 50%       | 1    |
|            | Prosentase <i>Employee Productivity Cost</i> | 15%    | EPC < 15%       | 5    |
|            |  |        | 15% ≤ EPC < 20% | 4    |
|            |  |        | 20% ≤ EPC < 25% | 3    |
|            |  |        | 25% ≤ EPC < 30% | 2    |
|            |  |        | EPC ≥ 30%       | 1    |

b. Perspektif Pelanggan (Karyawan)

Tabel 3 Perspektif Pelanggan (Karyawan)

| Perspektif              | Key Performance Indicator            | Target     | Penilaian               | Skor |
|-------------------------|--------------------------------------|------------|-------------------------|------|
| Pelanggan<br>(Karyawan) | <i>Employee Satisfaction Index</i>   | 1500 point | 2004 point - 2504 point | 5    |
|                         |                                      |            | 1503 point - 2003 point | 4    |
|                         |                                      |            | 1002 point - 1502 point | 3    |
|                         |                                      |            | 501 point - 1001 point  | 2    |
|                         |                                      |            | 0 point - 500 point     | 1    |
|                         | Prosentase <i>Employee Turn Over</i> | 2%         | ETO < 2%                | 5    |
|                         |                                      |            | 2% ≤ ETO < 4%           | 4    |
|                         |                                      |            | 4% ≤ ETO < 6%           | 3    |
|                         |                                      |            | 6% ≤ ETO < 8%           | 2    |
|                         |                                      |            | ETO ≥ 8%                | 1    |
|                         | <i>Absenteism</i>                    | 0.5%       | ABSN < 0.5%             | 5    |
|                         |                                      |            | 0.5% ≤ ABSN < 1%        | 4    |
|                         |                                      |            | 1% ≤ ABSN < 1.5%        | 3    |
|                         |                                      |            | 1.5% ≤ ABSN < 2%        | 2    |
|                         |                                      |            | ABSN ≥ 2%               | 1    |
|                         | Prosentase Jumlah Sanksi             | 2%         | SI < 2%                 | 5    |
|                         |                                      |            | 2% ≤ SI < 3%            | 4    |
|                         |                                      |            | 3% ≤ SI < 4%            | 3    |
|                         |                                      |            | 4% ≤ SI < 5%            | 2    |
|                         |                                      |            | ETO ≥ 5%                | 1    |

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4 Perspektif Proses Bisnis Internal

| Perspektif             | Key Performance Indicator  | Target  | Penilaian         | Skor |
|------------------------|--|---------|-------------------|------|
| Proses Bisnis Internal | Jumlah Waktu Pertemuan dan koordinasi antara direksi dengan staff perusahaan | 120 jam | ≥ 184 jam         | 5    |
|                        |  |         | 138 jam - 183 jam | 4    |
|                        |  |         | 92 jam - 137 jam  | 3    |
|                        |  |         | 46 jam - 91 jam   | 2    |
|                        |  |         | 0 jam - 45 jam    | 1    |
|                        | Jumlah Waktu Proses Pengeluaran Tunjangan                                    | 1 hari  | 1 hari - 3 hari   | 5    |
|                        |  |         | 4 hari - 6 hari   | 4    |
|                        |  |         | 7 hari - 9 hari   | 3    |
|                        |  |         | 10 hari - 12 hari | 2    |
|                        |  |         | 13 hari - 15 hari | 1    |
|                        | Jumlah Waktu Proses Pengeluaran Bonus  | 1 hari  | 1 hari - 3 hari   | 5    |
|                        |  |         | 4 hari - 6 hari   | 4    |
|                        |  |         | 7 hari - 9 hari   | 3    |
|                        |  |         | 10 hari - 12 hari | 2    |
|                        |  |         | 13 hari - 15 hari | 1    |

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| Perspektif                   | Key Performance Indicator   | Target   | Penilaian           | Skor |
|------------------------------|---|----------|---------------------|------|
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Prosentase Jumlah Karyawan yang Mampu Mengoperasikan Komputer dan menguasai Sistem Informasi Perusahaan | 48%      | KDSI ≥ 50%          | 5    |
|                              |   |          | 35% ≤ KDSI < 50%    | 4    |
|                              |   |          | 20% ≤ KDSI < 35%    | 3    |
|                              |   |          | 5% ≤ KDSI < 20%     | 2    |
|                              |   |          | KDSI < 5%           | 1    |
|                              |   |          |                     |      |
|                              |   |          |                     |      |
|                              | Jumlah Pelatihan ( <i>Training</i> )  | 24 kali  | 22 kali – 26 kali   | 5    |
|                              |   |          | 17 kali – 21 kali   | 4    |
|                              |   |          | 12 kali – 16 kali   | 3    |
|                              |   |          | 7 kali – 11 kali    | 2    |
|                              |   |          | 2 kali – 6 kali     | 1    |
|                              | Jumlah Karyawan yang Mendapat <i>Reward</i>   | 40 orang | 41 orang - 50 orang | 5    |
|                              |   |          | 31 orang - 40 orang | 4    |
|                              |   |          | 21 orang - 30 orang | 3    |
|                              |   |          | 11 orang - 20 orang | 2    |
|                              |   |          | 0 orang - 10 orang  | 1    |
|                              | Jumlah Karyawan yang Mendapat Kenaikan Jabatan  | 4 orang  | 8 orang - 9 orang   | 5    |
|                              |   |          | 6 orang - 7 orang   | 4    |
|                              |   |          | 4 orang - 5 orang   | 3    |
|                              |   |          | 2 orang - 3 orang   | 2    |
|                              |   |          | 0 orang - 1 orang   | 1    |

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan komputer dan menguasai sistem informasi perusahaan}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{40}{144} \times 100\% = 27.78\%$$

2. Jumlah *training* yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebanyak 12 kali.
3. Jumlah karyawan yang mendapat *reward* adalah 50 karyawan.
4. Jumlah karyawan yang mendapat kenaikan jabatan adalah 4 karyawan.

##### 5. Scoring KPI Tiap Perspektif

**Tabel 6 Scoring KPI Tiap Perspektif**

| Perspektif                   | KPI   | Nilai (Skor) | Keterangan (kinerja karyawan) |
|------------------------------|---|--------------|-------------------------------|
| Keuangan                     | Prosentase <i>Training Cost</i>   | 3            | Sedang                        |
|                              | Prosentase <i>Employee Procurement Cost</i>   | 2            | Kurang                        |
|                              | Prosentase <i>Employee Productivity Cost</i>  | 5            | Sangat baik                   |
| Pelanggan (Karyawan)         | <i>Employee Satisfaction Index</i>  | 3            | Sedang                        |
|                              | Prosentase <i>Employee Turn Over</i>  | 4            | Baik                          |
|                              | <i>Absenteism</i>   | 5            | Sangat baik                   |
|                              | Prosentase jumlah sanksi  | 1            | Sangat kurang                 |
| Proses Bisnis Internal       | Jumlah waktu pertemuan & koordinasi antara direksi dengan staff perusahaan                            | 5            | Sangat baik                   |
|                              | Jumlah waktu proses pengeluaran tunjangan   | 5            | Sangat baik                   |
|                              | Jumlah waktu proses pengeluaran bonus   | 5            | Sangat baik                   |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Prosentase jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan komputer & menguasai sistem informasi perusahaan | 3            | Sedang                        |
|                              | Jumlah pelatihan ( <i>training</i> )  | 3            | Sedang                        |
|                              | Jumlah karyawan yang mendapat <i>reward</i>   | 5            | Sangat baik                   |
|                              | Jumlah karyawan yang mendapatkan kenaikan jabatan   | 3            | Sedang                        |

##### 6. Pengukuran Kinerja SDM Tiap Perspektif HRSC Tahun 2005 – 2006

###### a. Perspektif Keuangan

**Tabel 7 Perspektif Keuangan**

| Key Performance Indicator | Periode 2005 – 2006 |       |               |
|---------------------------|---------------------|-------|---------------|
|                           | Skor                | Bobot | Skor Terbobot |
| TC                        | 3                   | 0.443 | 1.329         |
| EPC                       | 2                   | 0.387 | 0.774         |
| EPDC                      | 5                   | 0.169 | 0.845         |
| Jumlah                    |                     |       | 2.948         |

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{range}}{\text{banyak kelas}} = \frac{5-2}{5} = 0.6$$

Maka kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :

$2.0 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 2.6$ , kinerja karyawan sangat kurang.

$2.6 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 3.2$ , kinerja karyawan kurang.

$3.2 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 3.8$ , kinerja karyawan sedang.

$3.8 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 4.4$ , kinerja karyawan baik.

$4.4 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 5.0$ , kinerja karyawan sangat baik.

Berdasarkan kriteria penilaian diatas, maka kinerja karyawan perspektif keuangan periode 2005 – 2006 adalah kurang (2.948).

#### b. Perspektif Pelanggan (Karyawan)

**Tabel 8 Perspektif Pelanggan (Karyawan)**

| Key Performance Indicator | Periode 2005 – 2006 |       |               |
|---------------------------|---------------------|-------|---------------|
|                           | Skor                | Bobot | Skor Terbobot |
| ESI                       | 3                   | 0.389 | 1.167         |
| ETO                       | 4                   | 0.303 | 1.212         |
| Absenteism                | 5                   | 0.178 | 0.890         |
| SI                        | 1                   | 0.130 | 0.130         |
| Jumlah                    |                     |       | 3.399         |

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{range}}{\text{banyak kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Maka kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :

$1.0 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 1.8$ , kinerja karyawan sangat kurang.

$1.8 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 2.6$ , kinerja karyawan kurang.

$2.6 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 3.4$ , kinerja karyawan sedang.

$3.4 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 4.2$ , kinerja karyawan baik.

$4.2 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 5.0$ , kinerja karyawan sangat baik.

Berdasarkan kriteria penilaian diatas, maka kinerja karyawan perspektif pelanggan periode 2005 – 2006 adalah sedang (3.399).

#### c. Perspektif proses Bisnis Internal

**Tabel 9 Perspektif proses Bisnis Internal**

| Key Performance Indicator | Periode 2005 – 2006 |       |               |
|---------------------------|---------------------|-------|---------------|
|                           | Skor                | Bobot | Skor Terbobot |
| PDK                       | 5                   | 0.528 | 2.640         |
| TUNJ                      | 5                   | 0.333 | 1.665         |
| BONUS                     | 5                   | 0.140 | 0.700         |
| Jumlah                    |                     |       | 5.005         |

Hasil perhitungan skor terbobot diatas menunjukkan kinerja SDM untuk perspektif proses bisnis internal sebesar 5.005 (Sangat baik).



**d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

**Tabel 10 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

| Key Performance Indicator | Periode 2005 – 2006 |       |               |
|---------------------------|---------------------|-------|---------------|
|                           | Skor                | Bobot | Skor Terbobot |
| TRNG                      | 3                   | 0.413 | 1.239         |
| RWD                       | 5                   | 0.106 | 0.530         |
| JBTN                      | 3                   | 0.360 | 1.080         |
| KDSI                      | 3                   | 0.120 | 0.360         |
| Jumlah                    |                     |       | 3.209         |

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{range}}{\text{banyak kelas}} = \frac{5-3}{5} = 0.4$$

Maka kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :

$3.0 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 3.4$ , kinerja karyawan sangat kurang.

$3.4 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 3.8$ , kinerja karyawan kurang.

$3.8 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 4.2$ , kinerja karyawan sedang.

$4.2 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 4.6$ , kinerja karyawan baik.

$4.6 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 5.0$ , kinerja karyawan sangat baik.

Berdasarkan kriteria penilaian diatas, maka kinerja karyawan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan periode 2005 – 2006 adalah sangat kurang (3.209).

**Tabel 11 Skor Terbobot Perspektif Human Resources Scorecard**

| Perspektif Human Resources Scorecard | Periode 2005 – 2006 |       |               |
|--------------------------------------|---------------------|-------|---------------|
|                                      | Skor                | Bobot | Skor terbobot |
| Keuangan                             | 2.948               | 0.301 | 0.887         |
| Pelanggan (Karyawan)                 | 3.399               | 0.200 | 0.680         |
| Proses Bisnis Internal               | 5.005               | 0.131 | 0.656         |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan         | 3.209               | 0.368 | 1.180         |
| Jumlah                               |                     |       | 3.403         |

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{range}}{\text{banyak kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Maka kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :

$1.0 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 1.8$ , kinerja karyawan sangat kurang.

$1.8 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 2.6$ , kinerja karyawan kurang.

$2.6 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 3.4$ , kinerja karyawan sedang.

$3.4 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 4.2$ , kinerja karyawan baik.

$4.2 \leq$  hasil pengukuran skor terbobot  $< 5.0$ , kinerja karyawan sangat baik.

Berdasarkan kriteria penilaian diatas, maka kinerja karyawan perspektif HRSC periode 2005 – 2006 adalah baik (3.403).

## 6. Analisa Hasil dan Pembahasan

**Tabel 12 Pencapaian Target Perusahaan Tiap KPI Tiap Perspektif HRSC**

| Perspektif                   | KPI  | Nilai KPI  | Target     | Keterangan     |
|------------------------------|--|------------|------------|----------------|
| Keuangan                     | Prosentase <i>Training Cost</i>  | 44.44%     | 25%        | Tidak memenuhi |
|                              | Prosentase <i>Employee Procurement Cost</i>  | 42.90%     | 10%        | Tidak memenuhi |
|                              | Prosentase <i>Employee Productivity Cost</i>   | 13.33%     | 15%        | Memenuhi       |
| Pelanggan (Karyawan)         | <i>Employee Satisfaction Index</i>   | 1323 point | 1500 point | Tidak memenuhi |
|                              | Prosentase <i>Employee Turn Over</i>   | 3.47%      | 2%         | Tidak memenuhi |
|                              | <i>Absenteism</i>  | 0.27%      | 0.5%       | Memenuhi       |
|                              | Prosentase jumlah sanksi   | 6.94%      | 2%         | Tidak memenuhi |
| Proses Bisnis Internal       | Jumlah waktu pertemuan & koordinasi antara direksi dengan staff perusahaan                 | 288 jam    | 120 jam    | Memenuhi       |
|                              | Jumlah waktu proses pengeluaran tunjangan  | 1 hari     | 1 hari     | Memenuhi       |
|                              | Jumlah waktu proses pengeluaran bonus  | 1 hari     | 1 hari     | Memenuhi       |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan komputer & menguasai sistem informasi perusahaan | 27.78%     | 48%        | Tidak memenuhi |
|                              | Jumlah pelatihan ( <i>training</i> )   | 12 kali    | 24 kali    | Tidak memenuhi |
|                              | Jumlah karyawan yang mendapat <i>reward</i>  | 50 orang   | 40 orang   | Memenuhi       |
|                              | Jumlah karyawan yang mendapatkan kenaikan jabatan  | 4 orang    | 4 orang    | Memenuhi       |

Untuk kinerja tiap KPI yang tidak mencapai target perusahaan, diperlukan usaha-usaha dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan kondisi perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

Rivai, Veithzal dan Moh. Basri, Fauzi, Ahmad. (2005). "Performance Appraisal".

PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Mulyadi. (2001). "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan". Salemba Empat. Jakarta.

- Dharma, Surya dan Sunatrio, Yuanita. (2002). "Human Resources Scorecard: Suatu Model Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia", dalam buku Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Amara Books. Yogyakarta.
- Rachel Andreasson. (2005). "HR Metrics: Benchmarking Human Resources".  
<http://www.wallisco.com>
- Cribb, Gulcin. (2005). "Human Resource Development: Impacting on All Four Perspectives of The Balanced Scorecard". <http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/075e-Cribb.PDF>
- Husein, Umar. (2000). "Evaluasi Kinerja Perusahaan". PT. Gramedia.
- Suryadi, Kadarsah dan Ramdhani, Ali. (2000). "Sistem Pendukung Keputusan". PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Becker, dkk. (2000). "The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance". Havard Business School Press. Boston.
- Cahyaning, Wulan. (2006). "Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) di PG. Tjukier Jombang. Tugas Akhir. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran Jawa Timur".
- Slamet, Junus. (2007). "Evaluasi Kerja dan Kategori Penilaian Berdasarkan Jabatan di PT. Asian Profile Indosteel".